

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	9
---------------------------	----------

Préface par Jean-Raphaël Alventosa	11
---	-----------

PARTIE I

COMPRENDRE	21
-------------------------	-----------

A. LES GRANDS REPÈRES.....	22
-----------------------------------	-----------

Chapitre 1 : de l'indispensable besoin de méthode pour clarifier.....	23
--	-----------

Quatre démarches de pensée.....	25
---------------------------------	----

Le tissage du fil conducteur.....	27
-----------------------------------	----

Chapitre 2 : des idées reçues comme première source de compréhension de la gestion publique	31
--	-----------

Les fonctionnaires travaillent peu	31
--	----

L'administration ne répond pas aux demandes	32
---	----

Les fonctionnaires sont dévoués mais n'ont pas les moyens d'exercer leurs missions	34
---	----

L'administration invente volontairement des règles incompréhensibles	36
--	----

L'administration est toujours en grève	37
--	----

Dans l'administration, ce sont les syndicats qui décident	39
---	----

Les fonctionnaires sont promus à l'ancienneté	40
---	----

Les technocrates dictent leur volonté aux politiques en abusant de la complexité	41
---	----

L'administration a recours à un fatras de procédures inutiles	41
---	----

Les fonctionnaires sont essentiellement jugés sur leur capacité à dépenser, même inutilement, tous les crédits qui leur sont confiés	43
---	----

Les fonctionnaires ne prennent pas de risques	44
---	----

Il y a trop de fonctionnaires	44
-------------------------------------	----

Chapitre 3 : quelques considérations et théories sur les hommes confrontés à l'organisation du travail dans l'administration	47
Les personnages en scène	47
La représentation bureaucratique	52
Chapitre 4 : un peu d'Histoire	57
L'administration royale	58
Les constructions républicaines et impériales	59
La lente marche vers la modernité démocratique	60
Les vingt dernières années	62
Chapitre 5 : des cultures, des valeurs et des symboles	69
Les valeurs du service public	72
Les cultures	73
Chapitre 6 : administration et entreprise, la confusion des ressentiments	79
Quatre différences	80
La cinquième différence	84
B. LA REVUE DES MATIÈRES PREMIÈRES	86
Chapitre 7 : le droit	87
L'accablant empilement des règles	88
L'aléa de la légèreté des pratiques	90
Chapitre 8 : Les ressources humaines	93
Le statut	93
La gestion statutaire par corps	96
La gestion personnalisée	110
Les rémunérations	112
Les effectifs	114
Chapitre 9 : Le budget	115
Un nouvel équilibre entre législatif et exécutif en matière budgétaire	119
La proclamation de la lisibilité et de la mesure	120
La simplification en contrepartie de l'obligation de résultat	121
La légalisation de la vertu budgétaire	122
Chapitre 10 : l'information	129
La pénombre de l'information captive	129
Les lueurs de la libération de l'information	133

Chapitre 11 : le temps	137
Tout est urgent :	138
- mauvaise organisation de la commande	138
- mauvaise organisation de la réponse au regard des délais	138
Rien ne presse	139
C. LES AUTRES DIMENSIONS DU SERVICE PUBLIC	142
Chapitre 12 : les relations sociales	143
Les règles	144
Les enjeux	147
Les cultures	148
Les usages	151
Chapitre 13 : l'organisation des services et du travail	154
Le mode bureaucratique	155
Le mode qualité-usagers	158
Le mode projet	162
Le mode pilotage du changement	164
Chapitre 14 : les contrôles	167
Les contrôles systématiques	168
Les contrôles aléatoires	173
Le contrôle interne	175
Le flou des responsabilités	177
La superposition des contrôles et de la production administrative	177
Chapitre 15 : les services déconcentrés, les établissements publics et les autorités indépendantes	180
Les services déconcentrés	180
Les établissements publics	185
Les autorités indépendantes	189
Chapitre 16 : la place de l'administration dans le système démocratique français	195
La communication et le compte rendu par l'administration	196
L'écoute et la prise en compte des avis	197
Les voies de recours pour les cas particuliers	200
Le politique et l'administrateur	201
La politisation de la fonction publique	207
La place si particulière des « grands corps »	208

D. LA MISE EN PERSPECTIVE..... 212

Chapitre 17 : un éclairage international 213

Les passerelles avec l'Europe	213
Une exploration internationale :	215
- les démarches de réforme de la réglementation	218
- les contrastes entre les pays explorés	220
- un éclairage sur les situations statutaires	224
- une découverte électronique	225

Chapitre 18 : l'air du temps des réformes 228

Le cheminement sinueux des réformes	228
Les quatre vents dominants :	230
- la loi organique	230
- la réduction des effectifs de fonctionnaires	231
- la revue générale des politiques publiques	231
- la réforme du statut de la fonction publique	233
La météo de demain	235

PARTIE II

AGIR 237

A. MODES D'EMPLOI 238

Chapitre 19 : le choix du mode de production administrative 239

Le choix de la bonne organisation du travail administratif :	241
- le choix du mode bureaucratique	242
- le choix du mode qualité-usagers	242
- le choix du mode projet	244
- le choix du mode pilotage du changement	245
Le mode bureaucratique d'organisation du travail administratif	245
Le mode qualité-usagers d'organisation du travail administratif	247
L'organisation du travail administratif en mode projet	249
Le pilotage du changement	253

Chapitre 20 : le droit mode d'emploi 259

Le périlleux mélange de l'usage et de la fabrication du droit.	259
---	-----

La dissociation vertueuse	261
Le mode d'application du droit	263
Chapitre 21 : les ressources humaines mode d'emploi	265
Quelques aspects de la gestion statuaire pour non-spécialistes :	266
- la pratique de la concertation	266
- la reconnaissance professionnelle.	269
Quelques ressorts de la gestion personnalisée :	273
- le management d'un collaborateur	273
- le management d'une équipe	276
- le management d'un service	278
- le management de soi-même	283
Chapitre 22 : les ressources et dépenses budgétaires, mode d'emploi	286
Les bons chiffres	286
Assez de chiffres, des mots !	289
Le passage de l'argent	293
Chapitre 23 : l'information, mode d'emploi	295
La pédagogie de l'information	295
L'organisation de l'information	296
Chapitre 24 : le temps, mode d'emploi	299
Comment gagner du temps dans l'organisation du travail administratif ?	299
Comment fixer et tenir un délai ?	300
Comment faire du temps son allié dans les démarches de réforme ?	302
B. MÉTHODES ET OUTILS.....	306
Chapitre 25 : le pilotage par la mesure	307
Les indicateurs	308
Le contrôle de gestion :	315
- le contrôle de gestion pour la réussite de l'action	316
- le contrôle de gestion pour l'amélioration de l'action	318
Un contrôle de gestion particulier : la maintenance des résultats acquis	320
La mise en cohérence du management et du contrôle de gestion	322
Chapitre 26 : les méthodes de l'échange	325
La communication :	325
- information, communication et valorisation	326
- communications interne et externe	327

- les techniques de communication.....	328
La négociation	329
Chapitre 27 : les outils électroniques, mode d'emploi	333
L'informatique	333
Les systèmes d'information	336
La messagerie électronique	338
L'usage des intranet	340
La vitrine des Internet	342
 PARTIE III :	
PRÉVOIR	346
Chapitre 28 : les leçons du passé	348
De l'usage des inspections	348
L'évaluation	349
Chapitre 29 : les constructions de l'avenir	355
Les stratégies :	356
- la construction préalable de l'adhésion des acteurs	357
- la qualification des objectifs stratégiques	359
- la quantification des objectifs stratégiques	359
 CONCLUSION	361
 BIBLIOGRAPHIE	363